

Paweł Zasadzki

Współpraca jednostek naukowo-badawczych i przedsiębiorstw w województwie warmińsko-mazurskim

Streszczenie: Przedsiębiorstwa z województwa warmińsko-mazurskiego podejmują relatywnie trwałą współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi – głównie uczelniami wyższymi. Wpływ na to ma jakość świadczonych usług oraz dopasowanie oferty do potrzeb. Mimo ogólnego zadowolenia z kooperacji, przedsiębiorcy wskazali na istotne w ich opinii bariery utrudniające współpracę, jak np.

ograniczenia budżetowe czy zawilości prawne. W artykule przedstawiono wyniki badania będącego fragmentem projektu pn. „Współpraca przedsiębiorstw woj. warmińsko-mazurskiego z instytucjami otoczenia biznesu i uczelniami wyższymi.” Projekt sfinansowany w ramach konkursu Studencki Grant Rektora Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

Słowa kluczowe: rozwój społeczno-gospodarczy, rozwój regionalny, jednostki naukowo-badawcze, gospodarka oparta na wiedzy, nauka dla biznesu

Cooperation between scientific-research units and enterprises in the Warmian-Masurian Voivodeship

Summary: Enterprises from the Warmian-Masurian Voivodeship undertake relatively long-term cooperation with scientific-research units – mainly with universities. It is influenced by the high quality of the provided services which are tailored to the needs. Despite the general satisfaction with the cooperation, the entrepreneurs pointed to the barriers that in their opinion hinder cooperation. The barriers are as follows: budget constraints, law

regulations or the deficiency of information about the possibility of establishing cooperation. The article presents the results of the study being a part of a project entitled “Cooperation of enterprises in the province Warmia and Mazury with business environment institutions and universities”. The project is financed as part of the Student Grant Rector competition of the University of Warmia and Mazury in Olsztyn.

Keywords: socio-economic development, regional development, scientific-research units, knowledge-based economy, science for business

Dokonując wyboru związanego z lokalizacją, która w jak największym stopniu zaspokoi ich oczekiwania, inwestorzy poddają ocenie wiele determinant decydujących o ocenie klimatu inwestycyjnego danego miejsca (Godlewska-Majkowska i in., 2017; Lizińska, 2012; Gorynia, 2007). Część badaczy wskazuje na szczególnie istotne znaczenie otoczenia instytucjonalnego, warunki podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz poziom przedsiębiorczości w regionie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. O znaczeniu instytucji, jako jedni z pierwszych rozważali prekursorzy starej ekonomii instytucjonalnej – T. Veblen (1911) oraz J.R. Commons (1924) (Valiati, Fonseca, 2014; Rosińska, 2008).

Ważną pozycję wśród instytucji otoczenia biznesu zajmują jednostki naukowo-badawcze (N-B), w tym uniwersytety i szkoły wyższe, obok przedsiębiorstw, administracji, społeczności lokalnej i regionalnej, będące częścią tzw. poczwórnej helisy. Kooperacja podejmowana przez ww. podmioty determinuje siłę wewnętrznego popytu regionu, która istotnie oddziałuje na poziom jego konkurencyjności. Kształcenie, prowadzenie badań i nawiązywanie kooperacji z przedsiębiorcami to obecnie podstawa funkcjonowania jednostek naukowo-badawczych. Połączenie tych funkcji jest szczególnie ważne, gdyż w gospodarce opartej na wiedzy to właśnie wiedza i kooperacja pomiędzy przedsiębiorstwami i jednostkami naukowo-badawczymi stanowi o rozwoju społeczno-ekonomicznym państw (Kogut-Jaworska, 2011; UM WW-M, 2019).

Zdolność wykorzystania specyficznych dla danego obszaru przewag oraz efektywne zarządzanie dostępnymi zasobami wiedzy prowadzić mogą do uzyskania przewagi konkurencyjnej poszczególnych regionów. Jak podkreśla Florida

(1995), aby zaistnieć i wyróżnić się spośród innych konkurencyjnych obszarów, region musi stać się miejscem będącym źródłem wiedzy, będącej podstawą rozwoju gospodarczego (Łubkowska, Eider, 2014; Nowak, 2012).

Spśród kluczowych determinant rozwoju, wskazywanych w literaturze, tj. poziomu przedsiębiorczości indywidualnej, wykształcenia mieszkańców, innowacyjności przedsiębiorstw, badań naukowych oraz transferu wiedzy i technologii, status aż czterech z nich uwarunkowany jest jakością jednostek naukowo-badawczych (N-B) w regionie. Uczelnie wyższe, instytucje badawcze, centra innowacji i transferu technologii oraz parki naukowe odgrywają w procesie powstawania i kształtowania wiedzy kluczową rolę (Szmit, 2012). Rozważania nad znaczeniem funkcjonowania instytucji naukowo-badawczych w kształtowaniu sytuacji społeczno-gospodarczej prowadzą zarówno zagraniczni: Benneworth i Hospers (2007), Etzkowitz i Zhou (2017), Perkmann i in. (2013), jak i polscy naukowcy: Bryła i in. (2013), Cyran (2014), Poznańska (2016).

W celu efektywnego wykorzystania potencjału jednostek N-B i przedsiębiorstw oraz wzmocnienia rozwoju gospodarczego, niezbędne jest zagwarantowanie kooperacji i partnerskich relacji pomiędzy wspomnianymi podmiotami. Instytucje naukowo-badawcze są ogniwem, które łączy twórców wiedzy i jej odbiorców, co przy efektywnym systemie transferu wiedzy i dopasowanej ofercie usługowej determinować powinno wzrost konkurencyjności regionu, stymulując jego rozwój społeczno-gospodarczy. Funkcjonowanie jednostek N-B i sieci współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi wymaga, ale i ułatwia tworzenie kapitału społecznego i relacyjnego. Wzmacniać to powinno rozwój postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców oraz wpływać

stymulująco na poziom ich społecznej i zawodowej aktywności (Żukowska, Kołodziejczyk, Mechło, 2018; Kubiński, Ropuszyńska-Surma 2017; Marks-Bielska i in. 2017; Walker i in., 1997).

Wyższa sprawność, jakość i liczba instytucji naukowo-badawczych mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej specyficznego, rolniczego regionu, jakim jest województwo warmińsko-mazurskie. Znaczenie jednostek N-B w kształtowaniu środowiska do prowadzenia działalności gospodarczej są podstawą rozważań nad stanem i jakością otoczenia naukowo-badawczego oraz jego kooperacji z przedsiębiorstwami w województwie warmińsko-mazurskim.

Cel i metodyka

Głównym celem przeprowadzonych badań i analiz była diagnoza i ocena kooperacji przedsiębiorstw woj. warmińsko-mazurskiego z instytucjami naukowo-badawczymi z regionu. Realizacja celu głównego opierała się na sformułowanych celach szczegółowych, tj.:

- diagnoza uwarunkowań i skali dotychczasowej współpracy przedsiębiorstw z instytucjami naukowo-badawczymi,
- ocena dotychczasowej współpracy badanych przedsiębiorstw z jednostkami N-B,
- zdiagnozowanie barier kooperacji przedsiębiorstw z jednostkami N-B.

Charakter aplikacyjny badań związany jest z możliwością ich wykorzystania w celu dostosowania usług, świadczonych przez jednostki N-B wspierających rozwój działalności gospodarczej, do potrzeb przedsiębiorców oraz ograniczenia barier nawiązywania współpracy. Przeprowadzona analiza odpowiada na pytania:

- Jaki jest charakter współpracy przedsiębiorstw i instytucji N-B w regionie?
- Co determinowało kooperację

między podmiotami i w jaki sposób można poprawić jej warunki?

Do realizacji celów wykorzystano metodę pogłębionego wywiadu indywidualnego (IDI). Operatem badawczym były aktywne przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne funkcjonujące w woj. warmińsko-mazurskim, wyłonione na podstawie bazy podmiotów gospodarczych REGON.

Badania, z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankietowego składającego się z pytań o zróżnicowanej strukturze, przeprowadzono z przedstawicielami 21 firm. W strukturze podmiotów dominowały mikro i małe przedsiębiorstwa (n=17, tj. 81 proc.). Działalność prowadzona przez podmioty gospodarcze miała w większości charakter krajowy (8) i regionalny (7), rzadziej zagraniczny i lokalny (6). Badania przeprowadzone zostały w okresie listopad 2018 – styczeń 2019, na terenie woj. warmińsko-mazurskiego. Udzielając odpowiedzi respondenci posługiwali się pięciostopniową skalą. Wartość liczbowa wskaźnika obliczono jako średnią arytmetyczną ważoną.

Analiza współpracy jednostek naukowo-badawczych i przedsiębiorstw

Spośród 21 analizowanych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, 13 współpracowało przynajmniej z jedną jednostką naukowo-badawczą. Najczęściej wskazywaną instytucją, z którą podjęto kooperację, były uczelnie wyższe (9), następnie centra innowacji i transferu technologii/parki naukowe (7), a także instytucje badawcze (6). Spośród przedsiębiorstw współpracujących z uczelniami wyższymi, wszystkie podmioty zadeklarowały chęć dalszej kooperacji, co świadczyć może o wysokim stopniu zaspokojenia potrzeb przez te jednostki. W przeprowadzonych przez Baryłę i

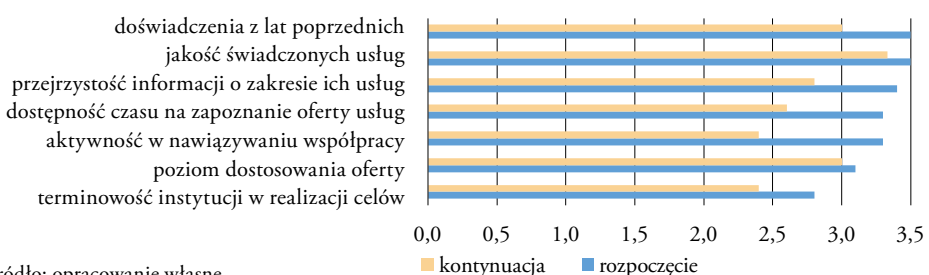
in. (2013) badaniach wskazano, że niesatysfakcjonujący poziom dotychczasowej współpracy jest jednym z czynników destymulujących jej dalszy rozwój. W przypadku analizowanych podmiotów nie zidentyfikowano niechęci ze strony przedsiębiorców do kooperowania wynikającej ze złej opinii o jednostkach N-B w regionie. Brak współpracy pozostałych przedsiębiorstw wynikać może z różnych przyczyn. Wśród dużych przedsiębiorstw może być to konsekwencją dysponowania własnym, dobrze rozwiniętym zapleczem B+R. Natomiast wśród dominujących w strukturze przedsiębiorstw w regionie firm mikro i małych, ograniczeniem są zazwyczaj możliwości finansowe przedsiębiorstw (Bryła i in., 2013). Jak wynika z dalszej części opracowania, również wśród analizowanych przedsiębiorstw z województwa warmińsko-mazurskiego czynniki kosztowe są jedną z barier współpracy.

Istotnym zagadnieniem jest zdiagnozowanie kluczowych determinant, którymi inwestorzy kierowali się zarówno przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu, kontynuacji współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi jak i jej barier. Zidentyfikowanie determinant decyzji inwestorów na poszczególnych etapach jest szczególnie ważne w procesach dostosowywania świadczonej przez jednostki N-B oferty, w celu nawiązania i utrzymania współpracy z przedsiębiorstwami, która przynosi wzajemne korzyści. Najwyżej ocenionym czynnikiem po stronie motywatorów kooperacji przedsiębiorców z instytucjami były *ex aequo* jakość świad-

czonych usług oraz wspomniane wcześniej – doświadczenie z poprzednich lat (ocena 3,5). Czynniki te zostały również najwyżej ocenione jako determinanty kontynuowania rozpoczętej już współpracy, kolejno 3,3 oraz 3. Opinie respondentów obrazują zatem potrzebę zadbania o inwestora, który prowadził, bądź dalej prowadzi, współpracę z danym podmiotem. W podejmowanych przez jednostki N-B działaniach należy zatem skupiać się zarówno na nawiązywaniu nowych kontaktów, jak też zadbać o obecnie współpracujące przedsiębiorstwa. Podkreślić należy przy tym, iż nie zaobserwowano czynników będących dla badanej grupy motywatorem kooperacji o dużym lub bardzo dużym wpływie na decyzje (rysunek 1).

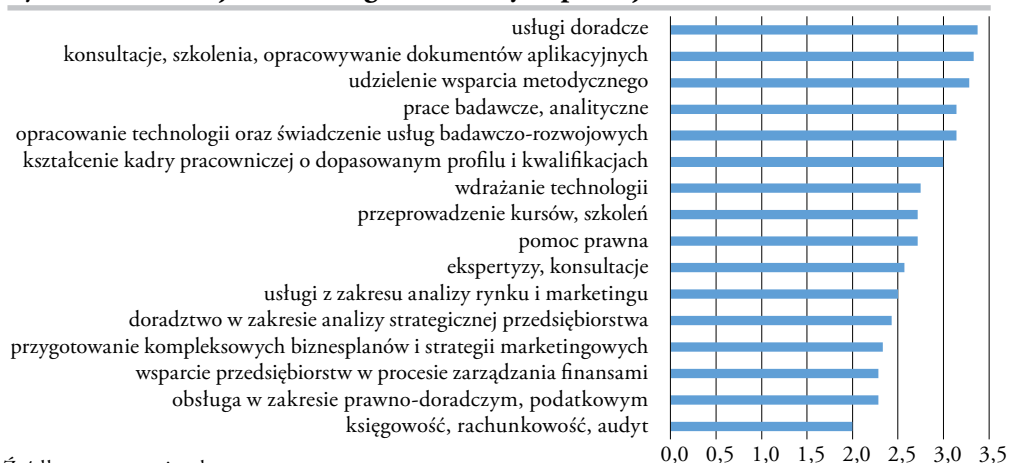
Jakość usług świadczonych przez jednostki N-B z województwa warmińsko-mazurskiego była ważną determinantą nawiązania i kontynuacji współpracy przedsiębiorstw z instytucjami. Pomimo jednak relatywnie wysokiej oceny tego czynnika, przedsiębiorcy wskazują na możliwość poprawy oferty jednostek. Respondenci najwyżej oceniali współpracę podejmowaną w celu dalszego rozwoju działalności, poszukiwania innowacji, jak również zdobycia zasobów istotnych dla funkcjonowania działalności. Najwyżej zaklasyfikowanymi usługami w tych kategoriach, których ocena była co najmniej średnia było: opracowanie technologii, usługi doradcze, wsparcie metodyczne, prace badawcze i analityczne, konsultacje i opracowywanie dokumentów aplikacyjnych oraz kształcenie pracowników.

Rysunek 1 Ocena determinant kooperacji na poszczególnych etapach współpracy



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2 Ocena jakości usług świadczonych przez jednostki naukowo-badawcze



Źródło: opracowanie własne.

Część inwestorów wskazała jednocześnie na występujący deficyt wspomnianych usług na terenie województwa, co przy dużym obciążeniu jednostek naukowo-badawczych rzutować może na ostateczną jakość świadczonych usług (rysunek 2).

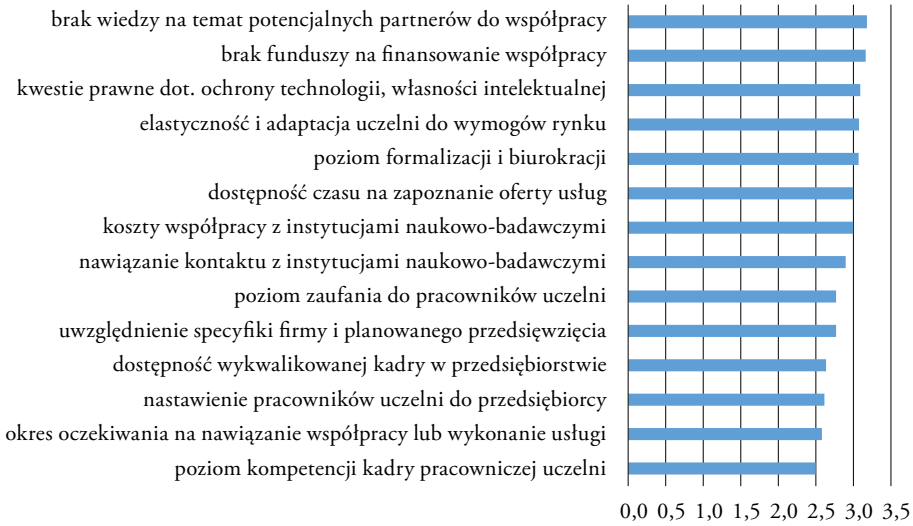
Potrzebę wsparcia w dziedzinie nowych rozwiązań technologicznych oraz prac B+R zaobserwowano również wśród przedsiębiorstw w badaniu przeprowadzonym przez Poznańską (2016). Mikro i małe podmioty gospodarcze poszukują wsparcia szczególnie w tych obszarach, które wymagałyby wyodrębnienia nowych, specjalistycznych komórek w przedsiębiorstwie, generujących dodatkowe koszty działalności bądź wymagających znacznych nakładów czasu.

Na ocenę świadczonych usług oraz nawiązanie i kontynuację współpracy wpływ mogły mieć zidentyfikowane przez inwestorów bariery. Jako uciążliwe czynniki po stronie potencjalnego kooperanta przedsiębiorcy wskazali: brak/niski poziom elastyczności i adaptacja uczelni do wymogów rynku oraz wysoki poziom formalizacji i biurokracji. Jak wskazuje w swoim badaniu Bryła i in. (2013), istotnym problemem po stronie jednostek naukowo-badawczych, w tym głównie uczelni, jest przewaga badań poznawczych nad aplikacyjnymi. Problemy dotyczące ograniczonej elastyczności uczelni w dostosowywaniu się do wy-

mogów rynku i indywidualnych potrzeb przedsiębiorcy identyfikowali również respondenci przeprowadzonego badania w województwie warmińsko-mazurskim. Poznańska (2015) i Cyran (2014) wskazują dodatkowo na duże znaczenie barier współpracy występujących po stronie jednostek naukowo-badawczych. Wśród badanych przez autorów przedsiębiorstw, często wskazywaną trudnością w nawiązaniu kooperacji była biurokracja, co pokrywa się z przeprowadzoną analizą na próbie podmiotów z województwa warmińsko-mazurskiego.

Spośród barier o charakterze endogenicznym, inwestorzy z regionu Warmii i Mazur wskazali na kwestie dotyczące braku czasu na zapoznanie oferty usług oraz środków finansowych. Istotne okazały się również wymogi prawne dotyczące ochrony technologii i własności intelektualnej oraz brak wiedzy na temat potencjalnych partnerów do współpracy. Wskazane przez respondentów bariery współpracy mogą być konsekwencją struktury wielkościowej przedsiębiorstw przyjętej do badania. Podkreślić należy przy tym, że zachowana została zbliżona struktura rzeczywistego rozkładu przedsiębiorstw mikro i małych w gospodarce, których jest też zdecydowana większość w przeprowadzonym badaniu (81 proc.). Podmioty z kategorii mikro i małych przedsiębiorstw znacznie częściej zmagają się z proble-

Rysunek 3 Ocena ważności zidentyfikowanych barier współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi



Źródło: opracowanie własne.

mem deficytu środków finansowych na kooperację, które mogą być dla nich jednocześnie zbyt dużym obciążeniem finansowym. Ponadto, w pierwszej kolejności przeznaczają dostępne środki nie na działania B+R, a na bieżące potrzeby, np. koszty zakupu materiałów, wynagrodzenia pracowników i opłaty.

Równie istotną barierą, znacznie ograniczającą możliwości współpracy, wśród wskazanych przedsiębiorstw jest brak czasu na współpracę z jednostkami naukowo-badawczymi. Wspomniane działania należą do czynności czasochłonnych i wymagają często zaangażowania pracownika wyłącznie w pracę związaną z koordynowaniem kooperacji z jednostkami N-B. Mikro i małe przedsiębiorstwa oczekują efektów działalności gospodarczej w krótkim okresie, dlatego oddelegowanie pracownika do czynności, których oczekiwane rezultaty nastąpią w relatywnie odległej przyszłości, jest często ograniczające (rysunek 3).

Na podobne, do zidentyfikowanych w przeprowadzonym badaniu, problemy we współpracy wskazali w dokonanym przeglądzie literaturowym Tomczak (2014) oraz przeprowadzonych badaniach Bryła

i in. (2013) i Poznańska (2015). Także Cyran (2014), w swoim badaniu wśród przedsiębiorstw sektora MŚP z województwa podkarpackiego, jako istotną barierę wskazał długi czas oczekiwania na efekty, a co z tym związane również ryzyko niepowodzenia współpracy. Wyniki badań autorów świadczą o tym, że analogiczne bariery występują i są istotne nie tylko w przypadku kooperacji w woj. warmińsko-mazurskim.

Ważne jest podjęcie kompleksowych działań niwelujących trudności w nawiązaniu i kontynuowaniu kooperacji. Interwencje powinny zostać podjęte zarówno po stronie jednostek N-B jak i przedsiębiorstw, a co istotne, często nie wymagają one skomplikowanych i kosztownych interwencji, a zmiany nastawienia zainteresowanych stron.

Podsumowanie

Funkcjonowanie jednostek naukowo-badawczych i przedsiębiorstw w sieci kooperacji jest istotną determinantą społeczno-gospodarczego rozwoju regionu. Przeprowadzone badania wykazały, iż kooperacja w województwie warmińsko-mazurskim dotyczy relatywnie dużego odsetka analizowanych przedsiębiorstw

(62 proc.), jednakże wielkość próby badawczej nie daje możliwości uogólniania wyników badania. Współpraca przedsiębiorstw z instytucjami w regionie ma trwały charakter, a respondenci zadeklarowali chęć jej kontynuowania. Jest to szczególnie istotne ze względu na fakt, że brak satysfakcji z dotychczasowej współpracy jest ważnym czynnikiem ograniczającym kooperację, na co wskazywali autorzy innych badań.

Dosyć mocną stroną jednostek naukowo-badawczych wskazaną przez respondentów jest jakość i zakres świadczonych usług, i jest to ważny czynnik determinujący decyzje inwestorów dotyczące nawiązania i kontynuowania współpracy. Istotne jest przy tym, iż nie zaobserwowano czynników będących dla przedsiębiorstw z regionu motywowaniem kooperacji o dużym lub bardzo dużym wpływie na decyzje

W celu podniesienia intensywności i jakości kooperacji niezbędne są działania zmierzające do ograniczenia zidentyfikowanych w badaniu barier występujących na linii jednostki N-B – przedsiębiorstwa. Bardzo często wskazywanymi utrudnie-

niami rozpoczęcia i kontynuacji współpracy były jej wysokie koszty, trudności w nawiązaniu kontaktu, będące wynikiem braku wiedzy, lub czasu na zapoznanie się z ofertą jednostek N-B, jak też obowiązujący w instytucjach poziom biurokracji oraz odmienne oczekiwania względem czasu uzyskania efektów współpracy. Czynniki te charakterystyczne są dla mikro i małych przedsiębiorstw i wskazywane były jako istotne bariery także w przytoczonych w pracy badaniach innych autorów, co podkreśla ich szerszy niż tylko regionalny charakter.

Pomimo niedoskonałości sieci współpracy w regionie, ważne jest utrzymanie aktualnego kierunku zmian zachodzących w tym obszarze. Stałe podnoszenie poziomu konkurencyjności województwa w kraju nie jest możliwe bez zwiększenia innowacyjności regionalnych przedsiębiorstw, w tym poprzez stymulowanie kooperacji z jednostkami naukowo-badawczymi. Instytucje te są zapleczem wiedzy co obecnie jest podstawą gospodarczego rozwoju. Zintensyfikowanie współpracy pomiędzy podmiotami powinno przynieść wymierne korzyści dla gospodarki całego regionu.

Bibliografia:

1. Benneworth P., Hospers G. J. (2007), *Urban competitiveness in the knowledge economy: Universities as new planning animateurs*. *Progress in Planning*, vol. 67(2), 99-198.
2. Bryła P., Jurczyk T., Domański T. (2013), *Klasyfikacja barier podejmowania współpracy z otoczeniem gospodarczym przez uczelnie wyższe*, „Marketing i Rynek”, nr 5, 10-16.
3. Commons J. R. (1924), *Legal Foundations of Capitalism*, New York: The Macmillan Company.
4. Cyran K. (2015), *Bariery współpracy sfery biznesu z jednostkami naukowymi z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw*, *Modern Management Review*, vol. XX, 22 (3/2015), 23-33.
5. Etzkowitz H., Zhou C. (2017), *The Triple Helix. University–Industry–Government Innovation and Entrepreneurship*, London: Routledge.
6. Florida R. (1995), *Toward the learning region*, *Futures*, vol. 27(5), 527-536.

7. Godlewska-Majkowska H., Komor A., Pilewicz T., Turek D., Żukowska J., Zarębski P., Czernecki M., Typa M. (2017), *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2017*, Oficyna Wydawnicza SGH.
8. Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Warszawa, PWE.
9. Kogut-Jaworska M. (2011), *Rola szkolnictwa wyższego w podwyższaniu konkurencyjności regionu*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 71, 473-485.
10. Kubiński P., Ropuszyńska-Surma E. (2017), *Rola instytucji otoczenia biznesu w kreowaniu sieci współpracy i rozwoju przedsiębiorstw typu start-up*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, nr 103, 110-111.
11. Lizińska, W. (2012), *Klimat inwestycyjny jako czynnik bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce*. Olsztyn: Wyd. UWM.
12. Łubkowska W., Eider J. (2014), *Uczelnie wyższe Szczecina jako potencjał regionu w aspekcie kształtowania innowacyjności*. *Handel Wewnętrzny*, nr 5, 123-137.
13. Marks-Bielska R., Lizińska W., Babuchowska K., Wojarska M. (2017), *Sprawność instytucjonalna vs. lokalny rozwój gospodarczy – czynniki kształtujące i interakcje. Raport z wykonania projektu badawczego*. Olsztyn.
14. Nowak P. (2012), *Poziom innowacyjności polskiej gospodarki na tle krajów UE*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 19, 153-168.
15. Perkmann M., Tartari V., McKelvey M., Autio E., Broström A., D’Este P., Fini R., Geuna A., Grimaldi R., Hughes A., Krabel S., Kitson M., Llerena P., Lissoni F., Salter A., Sobrero M. (2013), *Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations*, „Research Policy”, 42, 423-442, DOI: 10.1016/j.respol. 2012.09.07.
16. Poznańska K. (2016), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacyjności*. *Studia Ekonomiczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 280, 143-156.
17. Rosińska M. (2008), *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa w oparciu o teorie instytucjonalne – koncepcja instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw*, *Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica*, 221, 257-275.
18. Szmít M. (2012), *Rola uczelni wyższych w procesie rozwoju regionalnego: studium przypadku. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 28, 228-235.
19. Tomczak J. (2014), *Współpraca uczelni wyższych z biznesem*, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, z. 58(1193), 139-148.
20. UM WW-M (2019), *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego 2030*, *Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie*, www.strategia2030.warmia.mazury.pl/strategia-2030/, 11.06.2019.
21. Valiati L., Fonseca P. C. (2014), *Institutions and Culture: Thorstein Veblen’s and Pierre Bourdieu’s economic thought in dialogue*, „Iberian Journal of the History of Economic Thought”, vol. 1(1), 1-17.
22. Veblen T. (1911), *The Theory Of The Leisure Class*, George Allen & Unwin Ltd, London, www.archive.org/details/in.ernet.dli.2015.136462/page/n5, 03.06.2019.
23. Walker G., Kogut B., Shan W. (1997), *Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network*, *Organization Science*, vol. 8(2), 109-125.
24. Żukowska J., Kołodziejczyk D., Mechło P. (2018), *Problemy definicyjne kapitału relacyjnego w literaturze zarządzania*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 351, 9-21.

Mgr **Paweł Zasadzki**, doktorant w Katedrze Polityki Gospodarczej i Regionalnej Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, zasadzkpawel@gmail.com